

# الثورة التعليمية الثانية

## اللواء روبرت سكيلز - متقاعد - الجيش الأمريكي

لقد كشفت تجربة الولايات المتحدة في فيتنام عن أخطاء فادحة في طريقة الأستعداد الأمريكي لتلك الحرب. ففي ذلك الصراع عرف الجنود بأن التفوق في التقنية وحدها لا يمكن أن يضمن النصر. فلعمود طويلة من الزمن خاض جيش الشمال الفيتنامي حروباً فعلية أعطته بالتجربة صفة مميزة. لم نعرها مؤسسات التدريب والتعليم الأمريكية الأهتمام للسهولة التي حققت فيه هذا الانتصار. وكأستجابة لتلك الحرب. بدأت الثورة التدريبية - التعليمية الأمريكية الأولى أثناء تلك الحرب ابتداءً ببرنامج Navy Top Gun والذي تلتَهُ مباشرة تدريبات Air Force Red Flag "العلم الأحمر للقوة الجوية".

وقد كان لنجاح التجريبتين في استعادة التفوق الجوي الأمريكي الفضل في أعداد العمل لرفع كفاءة القوات وتهيئتها للحرب البرية. ولقد سعت الصنوف المختلفة في سلاح الجو إلى رفع مستوى الطيارين المقاتلين. وكذلك كان سعي الجيش إلى رفع أداء مستوى الكتائب والألوية المقاتلة.

وقد ركّز الجيش بدرجة أكبر على المستويات العملية من المستوى التكتيكي للحرب وذلك لسببين. أولهما أن التجربة المبررة للحرب التكتيكية التي خاضها الجيش في فيتنام وخاصة أثناء المراحل المتأخرة التي كانت قد أساءت الى العديد من كبار القادة لعدم تنفيذ فكرة تحويل قواتهم إلى مستوى الزمر والفصائل العسكرية وتخويلهم حرية الحركة والتصرف. وأما السبب الثاني فهو أن التجربة الإسرائيلية خلال حرب يوم الغفران (حرب تشرين) عام 1973 قد أقنعت قيادة الجيش الأمريكي أن لجاته الحقيقية تكمن في قدرته على سحق التشكيلات المدرعة الهائلة التسليح للاتحاد السوفيتي أثناء اقترابها من الحدود الألمانية في حالة نشوب حرب في أوروبا. ولذلك كان التأكيد من البداية على أن يصبح

### The Second Learning Revolution

Major General Robert H. Scales, U.S. Army, Retired

Available in English at: <http://usacac.leavenworth.army.mil/CAC/milreview/English/JanFeb06/Scales2.pdf>

## الثورة التعليمية الثانية

الجيش الأفضل هو من يكون صاحب القوة الأقدر على المناورة في العالم، وذلك بضم تشكيلات للمناورة على مستوى الألوية مع وجود خطوط نيران عميقة متوفرة لها من سلاح الجو وأسناد من طيران الجيش والمدفعية البعيدة المدى ووحدات الصواريخ.

وقد بدأت ثورة تدريب الجيش الأولى تجني محصولها وبشكل أكثر جدية بعد الحرب الفيتنامية، حيث تم وضع نظام للتدريبات الحرة لقوة ميدانية ضد قوة ميدانية مناهضة وتعتمد على محاكاة وتقليد مواقف وتبادل إطلاق النيران. وقد تم إحراز تقدم ميداني على أرض الواقع وتنفيذ هذه التمارين ضد مايفترض، عدو قوي الشكيمة وذو وزن دولي. وكانت تلك المناورات مصبوغة برغبة جادة من كل صنوف القوات للفوز على الخصم في التدريب. وقد كانت ورشة العمل التي استخدمها الجيش للقيام بهذه الثورة هي مركز التدريب الوطني في صحراء كاليفورنيا. وعندما انتقلت قوات الجيش وقوات مشاة البحرية إلى الكويت في عام 1991 كان هذان السلاحان قد غرسا الروح التدريبية بين قواتهم بعد أكتسابهم ماتعلموه في مراكز التدريب على القتال كجزء من ثقافتهم العسكرية. وكانت النتائج على أرض الواقع دليلاً واضحاً لفعالية التدريب العملي المتبع عن طريق تقييم دقيق وحقيقي أثناء عمليات مراجعة النتائج التي كانت تتم بعد التدريب و تنفيذ العمليات.

وبعد اثني عشر عاماً، ومع بداية المرحلة النشطة للقيام بالفعاليات العسكرية لعملية Operation Iraqi Freedom كانت الولايات المتحدة قد استوعبتُ الدرس جيداً. وللمرة الأولى استطاعت أعداد كبيرة من تشكيلات الجيش وقوات مدرعة من مشاة البحرية مدعومة بقوات كاسحة من سلاح الجو، تنفيذ ضربات جوية في عملية إخضاع حقيقية مشتركة ومُجحت في ذلك بفضل المهارات التي اكتسبها الجنود ومشاة البحرية والطيارون في صحراء كاليفورنيا.

وتوضح الأحداث المتعاقبة في أفغانستان والعراق أن العدو الآن بدأ يفهم جيداً القدرة العسكرية الأمريكية، بل ويخضع لتفوق أمريكا البحري والجوي والفضائي. واعترافاً بهيمنة القوات المسلحة الأرضية على العمليات فان العدو يسعى للفوز بالجانب التكتيكي للحرب، ومنطقه في تلك النية الشيطانية بسيطة. فلقد تعلم العدو أن أضمن السبيل لإبطال مفعول تكنولوجيا الحرب الكبيرة هو نقل المعركة إلى مناطق وعرة كالغابات والجبال الوعرة المسالك. وفي الآونة الأخيرة المدن. وقد أصبحت الحرب ضد مثل هذا العدو في معظمها مجموعة من الاشتباكات التكتيكية تحولت المعركة فيها إلى حجم الزمرة والفصيلة. ونتيجة لذلك انحسرت وبشكل متزايد إمكانية تطبيق استراتيجيات الحرب الشاملة وغيرها من عناصر القوة الحربية لدرجة أن بعض قادة العمليات القتالية من ذوى الرتب والخبرات المتواضعة الصغيرة يقومون حالياً بتنفيذ بعض المهام التي كانت في السابق تعدُّ من صلب اختصاص كبار القادة.

والتحدي اليوم يكمن في خلق ثورة تدريبية وتعليمية ثانية - ثورة تعلم - يمكن من خلالها إعداد القادة العسكريين للحرب والعهد الجديد من الحروب.

اللواء روبرت سكيلز هو أحد قادة الجيش الأمريكي - متقاعد عن الخدمة العسكرية. ويعمل حالياً مستشاراً مستقلاً في الأمور المتعلقة بالدفاع. وقد حصل اللواء سكيلز على البكالوريوس من الأكاديمية العسكرية بالولايات المتحدة الأمريكية. كما حصل على درجتي الماجستير والدكتوراه من جامعة دوك. وقد تولى العديد من المناصب القيادية والمساعدة في الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وكوريا. كما قام بالاشتراك مع ويليامسون موراي بتأليف كتاب The Iraq War: A Military History (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003) وقد تم نشر مقالته "Urban Warfare: A Soldier's View" في عدد يناير /كانون الثاني- فبراير /شباط 2005 من مجلة العرض العسكري Military Review.

وجهات النظر. وإدارة التصورات. وكلها مهام تتطلب قدرة غير عادية على فهم الشعوب وثقافتها ودوافعها الحركية. وبينما أصبحت الحروب أكثر تعقيداً امتدت المسؤولية وتوسعت للذين يخوضون هذه الحروب وبصورة متزايدة أنتقلت الى عامة الأفراد العاديين.

ومع ذلك فان هؤلاء القادة الصغار غير المحنكين لن يكون لديهم الوقت الكافي لإعداد أنفسهم لاتخاذ القرارات الإستراتيجية. بل إن الوقت المتاح لتعلم المهام الإستراتيجية قد بدأ يتقلص ويقصر لهؤلاء القادة وذلك بسبب عمليات الانتشار المتتالية. ولقد أصبحت الجهات العسكرية اليوم تعاني من التشتت لدرجة لا يتاح فيها الوقت للتعلم. في حين أن الحاجة للتعلم لم تكن أبداً أهم من الوقت الحاضر. وقد أصبحت الحاجة الآن تستدعي قيام ثورة ثانية في المجال التعليمي وهو أمر يمكن تحقيقه في العصر الحاضر نظراً للتقدم في مجال العلم والتعلم.

عندما قادَ اللواء بول جورمان الجهود الرامية إلى تغيير الطريقة التي يتعلم بها العسكريون كيفية القتال في نهاية السبعينات من القرن الماضي كانت لديه بضع الأدوات التقنية للتقييم والقياس ونشر المعرفة التي تم تلقّيها في مراكز التدريب. وقد كانت شبكة "الوب" العالمية في ذلك الوقت مجرد تجربة وكان علم اختبار الفرد والجماعة لا يزال في مهده. وقد استطاعت المراكز تقديم أفضل الخبرات التدريبية الحية في العالم. ولكن كان على فن التدريب الافتراضي والبناء أن ينضج بشكل كافٍ حتى يتسنى تطبيقه على أرض الواقع وعلي نطاق واسع. وتستطيع الجهات العسكرية اليوم الاستفادة من تجارب المؤسسات الأكاديمية ومؤسسات التعلم التجارية لإحداث قدر كبير من التطوير للكيفية التي يمارس بها الجنود عملية التعلم وإتاحة فرص أوفر لقطاع عريض من المتعلمين.

وبما أن الاتجاهات الحربية قد تغيرت واتخذت وجهة عكسية فمن الضروري أن توجه الأنظمة والأجهزة التي تعلم الجنود ومشاة البحرية كيفية القتال من نفس الوجهة.

وقد انحدر فن التعلم إلى الدرجة التي أصبح فيها الفرق بين التعليم والتدريب غير واضح وأصبح الأمران يتفقان في العديد من النواحي الهامة. فالتدريب يعدُّ الجندي المبتدئ للتعامل مع مواقف متوقعة في أرض المعركة.

أما التعليم فإنه يُعدُّ للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة. ففي ميدان المعركة في العصر الحديث يتعلم الجندي. أنه من أجل أن يبقى على قيد الحياة يجب عليه أن يكون قادراً على استخدام أسلحته وان يتبع أوامر قائده. ويتوقع منه أيضاً أن يظهر كثيراً من سعة المعرفة والمبادرة والابتكار واستحداث الحلول. وكل ما تتطلبه ميادين المعارك التي يكون فيها مواجهة الجديد وغير المتوقع مجرد أمر روتيني. ولا بد من أن تتماشى الكفاءة التكتيكية مع قدرة الجندي على أن يتكلم لغة أجنبية ويفهم ثقافة المجتمع الذي يسعى لحمايته.

وفي مقعد الدراسة يدخل الجندي بيانات وهمية وخيالية تضعه في معركة مقلدة تشبه إلى أقصى درجة الحرب الحقيقية ومن ثم فإن طبيعة الحرب الحديثة تجذب طرفي العملية التعليمية نحو الوسط.

وقد أصبحت الحرب بصورة أكبر من أي وقت مضى. اللعبة الذكية للرجل المفكر. فلا بد وأن يستغل ويستنفذ فيها العقل مثلما تستغل وتستنفذ التكنولوجيا الحديثة في الحرب اليوم. ويخبرنا كبار القادة العائدين من العراق وأفغانستان أن الانتصار في الحرب ينبغي أن يكون بإقامة التحالف. وتفعيل الصفات السلمية. وقراءة النوايا. وبناء الثقة. وتحويل

ينظرون إلى التدريب الجيد بعيداً عن منطق المرتبات والمزايا لأنهم يدركون جيداً أن الإعداد رفيع المستوى هو أفضل ضمان لحياتهم.

وبالرغم من ذلك فإن الأداء القتالي في الماضي لا يحمل في طياته أي ضمانات للمستقبل. فطبيعة الحرب المجزئة في المستقبل والتي تتميز بالعزلة والقسوة، وخاصة إذا كانت في منطقة حضرية، تتطلب مجموعة جديدة وصارمة من مهارات القتال الحقيقي. وسوف تجبر الوحدات الصغيرة في هذه الحرب على العمل ككيانات مستقلة بذاتها والتي ربما تجد نفسها مضطرة للقيام بمجموعة من المهام المعقدة بدون أي مساعدة خارجية. ولذا فإن الجنود ومشاة البحرية لابد وأن يجيدوا العديد من المهام التي كانت تقوم بها سابقا الوحدات المعاونة مثل الحصول على المعلومات وعمل الإسعافات والدعم بالنيران والاتصالات.

**في فيتنام**، فإن ثلث حالات الوفاة بين الوحدات القتالية الميدانية الصغيرة وقعت أثناء الشهرين الأولين. ويرجع ذلك جزئياً إلى أن أنظمة التدريب قامت بتخريج أعداد كبيرة من الجنود في فترة زمنية قصيرة. وبالتالي لم يتم إعدادهم بشكل مناسب للمهمة الصعبة والمعقدة والمتمثلة في القتال عن قرب. ولذا فإنه لا بد أن تخضع الوحدات الصغيرة في المستقبل إلى إعداد أكثر صرامة ودقة قبل المعركة. ولا يمكن في المستقبل أن يتم إرسال وحدة إلى ميدان قتال يتم فيها إطلاق النيران الحية بدون أن يكون كل من القائد وجنوده قد خاضوا أولاً معركة بلا دماء.

وعلى الجنود التحلي بالمرونة والمهارة اللازمة كي يستطيعوا التحول على الفور من متخصصين في الأشتباك القريب إلى أشخاص يعملون على تقديم المساعدات الإنسانية والخدمات الاجتماعية. خاصة وأنهم سوف يضطرون في أغلب الأحيان إلى التنقل بين هذين الدورين المتناقضين ولأكثر من مرة أثناء

## خلق وحدات صغيرة متميزة المستوى والأداء

والآن ما الذي يجب أن تأخذ به الجهات العسكرية للمبادرة ببدء ثورة تدريب ثانية؟ والإجابة هي أنه لابد من التركيز على خلق وحدات صغيرة ذات كفاءات غير عادية. ولن تحدث ثورة ما لم تتغير الأنظمة المعاونة وذلك لزيادة وتحسين فرص التعلم لكل الجنود في أي وقت. ولكي نوفق بين هذه الحقائق فلا بد أن نغير كل أنظمة الأفراد في جميع أفرع وصنوف القوات المسلحة. ولابد أن تُمنح الوحدات الصغيرة فترات زمنية أطول لتصبح على أعلى كفاءة عند أداء المهام القتالية. ولابد كذلك أن يتحول نظام التعلم العسكري من النظام المؤسسي الموجه إلى الجندي يعتمد على تقدير ومكافأة الأداء الفردي وليس الكفاءة المؤسسية. ولابد من منح الجنود الوقت والدعم اللازمين للدراسة وتحسين مهارات القتال بشكل مستمر طيلة مدة الخدمة وليس بشكل عرضي يتوافق مع احتياجات الأنظمة البيروقراطية للأفراد. ولابد أن يتعلم القادة في سن مبكرة كيفية القيادة بالطرق غير المباشرة وكيفية التفكير بسرعة و"رؤية" ميدان المعركة حتى وإن كان مشتتاً ومعقداً وغامضاً.

**جنب ارتكاب الأخطاء** : لقد ارتفعت جودة الأداء بين جنود القتال عن قرب في الآونة الأخيرة. فإذا نظرنا إلى أي تقرير إخباري أو صورة توضح اشتباكات تكتيكية في هذه الحرب فإننا سنلاحظ أن مقاتلي العدو يركضون هنا وهناك ويطلقون الرصاص بعشوائية. أما الجنود الأمريكيون فنجدهم دائماً يتحركون في مجموعات على درجة عالية من التنظيم. وحتى في أحلك اللحظات، نجدهم يحملون بندقياتهم وأصابعهم خارج بئر الزناد. وهذه الصور تدل على أهمية التدريبات الصارمة. ولذا فإن جنود القتال عن قرب هم أكثر من يقدرهم قيمة التدريبات رفيعة المستوى. فهم دائماً ما

الفردية والجماعية وطالب الجميع بأن ينجزوا مهامهم وفق معايير محسوبة. ولذلك أمكن تصنيف الكفاءة التدريبية للمجموعات الكبيرة بشكل جماعي وبقدر من المصادقية. ولكن لم يعد يكفي اليوم مجرد الارتقاء إلى المعايير. بل أصبح من الضروري إعداد معيار جديد أكثر صرامة لتحديد مستوى الكفاءة على مستوى الفصيلة والزمرة. فللارتقاء إلى المستوى المطلوب يجب أن يتم استبدال معايير العمل بمجموعة جديدة من معايير الأداء المفتوح. فالمعيار الآن يعد عاملاً قاصراً في تحديد شكل الأداء لوحده ذات قدرات عالية ودرجة كبيرة من الترابط. والوحدات لا تستطيع حقاً أن تدرك اليوم إلى أي مدى يمكن أن تتطور. لذا فلا بد من وضع معايير كلية تتطلب الأداء المتميز وتقدره على مستوى الأفراد والوحدات.

وكما ذكرنا آنفاً فإن التدريب والتعليم أصبح اليوم سلسلة عمل مترابطة. فقبل عملية الانتشار تكون الوحدات في قمة الاستعداد. ويكون قد تم الاستقرار على مهام الجنود الداخلية والخارجية وأصبحت الحركة في أدنى مستوياتها. وتكون الأشياء التي تشنت التركيز قليلة. والتعليم من القادة منصباً فقط على الأهداف المراد تحقيقها في ميدان المعركة. ويسبق معظم الانتشارتات تدريب شامل في مراكز التدريب على القتال حيث تتاح الفرصة للقادة لتنمية المهارات في تدريبات صارمة تشبه مواقف القتال الفعلية. ولكن ما يحدث في أغلب الأحيان أنه حتى في مواقف القتال تقل هذه المهارات بسرعة. وأكثر ما يكون ذلك عندما يعود الجنود إلى قواعدهم في أرض الوطن حيث تتفكك الوحدات ويقل التركيز على التعلم في ظل الحياة في المواقع وما ينتابها من أمور تصرف التركيز وتشتت الذهن.

ولسوء الحظ فإن العدو نادراً ما يأخذ وقت استراحة. فإيقاع الأحداث داخل مسرح الحرب يستمر على وتيرة

الانتشار. ولا يمكن أن يتم تخريج مثل هؤلاء الجنود بأعداد كبيرة. إذ أن تدريبهم يستغرق سنوات وليس أشهر معدودة. إننا من هذا المنظور نفكر في جندي القتال عن قرب في المستقبل وتحويله من مجرد مبتدئ إلى شخص يمتلك المهارة بفضل تدريب معلمه قائد الفصيلة الماهر.

لقد أستدعت العزلة الموجودة المحيطة بالأشتباك في المناطق المدنية من الوحدات الصغيرة مطالب أكثر ودرجة من التماسك لم يسبق لها مثيل في جيش الولايات المتحدة كما أن العلاقة الوثيقة التي تجمع بين الجندي ورفيقه غالباً ما تدوم كثيراً بعد زوال الخطر وتستمر أحياناً مدى الحياة. إلا أنه لم يعرف الكثير حتى الآن عن كيفية إنشاء هذه الرابطة. كما أن القادة لا يجيدون خلق الظروف المواتية لإقامة مثل هذه الرابطة الفعالة.

وعنصر الوقت هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن الاستغناء عنه لخلق وحدة مترابطة. وعلى الرغم من أننا نشيد بالجهود الكبيرة التي يبذلها الجيش لخلق جو من الاستقرار بين الجنود. إلا أن كل الوحدات العسكرية تكون عديمة القيمة إذا دخل الجندي الحرب غريباً عن فصيلته. ومن ثم فإن الفصيلة تحتاج على الأقل عاماً أو أكثر كي تنضج العلاقة بين أفرادها. وربما كان من المهم إعادة تعريف الاستقرار ليشمل مركزية استقرار الوحدات الصغيرة وخاصة فرق وفصائل القتال عن قرب.

ويكمن تحدي المستقبل في وضع طرق وأنظمة تدريبية من شأنها أن تسمح للوحدات الصغيرة بالإبقاء على هذه الميزة. وقد كان نظام التعلم العسكري أثناء الحرب الباردة يعتمد على الارتقاء بالأفراد والجماعات. ولذلك استطاع هذا النظام إنجاز المهام بكفاءة عالية ارتقت إلى المستوى المطلوب. وكان هذا النظام القائم على المعايير ثورياً. إذ أنه أوجد نوعاً من المسؤولية



العمل كفريق موحد: مجموعة من فوج المشاة 327 في الموصل بالعراق أثناء عملية الحربة للعراق - 29 يوليو / تموز 2003.

واحدة، بينما تخور وتقل المهارات القتالية في الأرض البعيدة عن مسرح الأحداث. ما سبق، يتضح لنا أنه يجب أن يكون على رأس أولويات الثورة الثانية، الحيلولة دون تدهور مستوى الكفاءة القتالية إلى الدرجة التي لا تستطيع معها الوحدة الدخول مجدداً إلى منطقة القتال بدون تدريب مكثف أو إعادة تنظيم القوات في

وزارة الدفاع الأمريكية

بحماية جيدة نسبياً ولذلك فلم يتعرض وطننا إلا نادراً لتوغل عميق على الأرض. الأمر الذي يفسر أن أول رد فعل لكثير من جنودنا في موقف من مواقف القتال بالأسلحة النارية هو عدم الاعتقاد بأن هناك شخصاً يريد قتله فعلاً.

ولكن الجانب الإيجابي في هذا الأمر أن الجنود يكون لديهم استعداد طبيعي لإقامة الصداقات مع الغرباء، بل ومع الأعداء. وقد اندهش قدامى المحاربين الألمان واليابانيين في كثير من المواقف حين رأوا كيف يتسارع الجنود إلى إقامة علاقات الصداقة معهم وكيف ينسون العداء الذي لاقوه بمجرد انتهاء الأعمال العدائية. وفي الغالب كان الأطفال الصغار السن هم من حاول هؤلاء الجنود إقامة الصداقات معهم.

ولكن للأسف الشديد لم تكن الفجوة بين الغرب والشرق أوسع منها الآن بين الجنود الأمريكيين والمواطنين العراقيين. فلا يتحدث اللغة العربية من الجنود إلا القليل، والغالبية منهم لم يقضوا أي وقت في بلد عربي أو حتى في الشرق الأوسط. ومن ثم فإن رغبتهم الفطرية في التخاطب تعوقها تلك الاختلافات الثقافية والعادات، إذن فلا يجب أن يتم إرسال قوات

اللحظة الأخيرة. أما التعليم الموجه لضباط الصف ودونهم فيجب أن يكون منظمًا وبعيدًا عن نفس الروتين المستمر الذي يؤثر بالسلب على الكفاءة الميدانية. ولا شك أن الحفاظ على مستوى الوحدات والأفراد في نطاق الكفاءة سوف يتطلب مجموعة جديدة من الأفكار والسياسات. فعلى سبيل المثال يجب أن يتم تقييم التدريب بطريقة متغيرة وعلى نحو مستمر مع الالتزام بالموضوعية التامة. كما يجب أن يكون قادة الوحدات مسؤولين عن تدريب وحداتهم سواءً في المواقف أو في الميدان. ومن البديهي أن هذا الإصلاح سوف يتطلب التعزيز والدعم المستمر خاصةً على مستوى الوحدات الصغيرة والأفراد.

### الإعداد الثقافي للمعركة

من الأمور التي تميز الجندي الأمريكي والتي قد تكون سبباً في موته في الكثير من المواقف الإنسانية تعود إلى الخصال المتأصلة فيه.

فلقد أشار الكثير من الأعداء في الماضي إلى سذاجة الجنود صغار السن والحديثي العهد بالأشتباك القريب. وبفضل المحيطات التي تحيط بنا تتمتع بيئتنا

الصغيرة مثل المستويات الأعلى من القوات المسلحة والوكالات المشتركة. بالإضافة إلى وجود مراقب من وزارة الخارجية الأمريكية أو وكالة المخابرات المركزية أو من جهة معنية للإشراف على التدريبات.

## تحديد وإعداد

قادة القتال التكتيكي من الأمور الهامة للغاية أن يتم تدريب القادة على المواقف القتالية المتعارف عليها وتعليمهم كيفية التصرف في المواقف غير المتوقعة. ففي ميادين المعارك في العصر الصناعي يُتوقع من الضباط الصغار أن يقودوا رجالهم بأصدار الأوامر التي تعتمد على اللمس الى جانب الأوامر اللفظية. ويتم تدريبهم لاتباع التعليمات الصادرة من قاداتهم المباشرين وكيفية التعامل مع العدو.

وحيث نسترجع صور العرفاء والنقباء الذين ظهروا وسط الأراضي البرية والذين يعتمدون على أنفسهم في اتخاذ القرار في أفغانستان وبيتكرون في استخدام الوسائل التي لها قوة القتل الإستراتيجية نتأكد أنه لابد للقادة التكتيكيين المعاصرين أن يكتسبوا المهارات والمعرفة اللازمة للقيادة بشكل غير مباشر. فهؤلاء يجب عليهم أن يكونوا قادرين على الاعتماد على أنفسهم في التصرف في الظروف غير الواضحة وغير المتوقعة. وأن يقودوا الجنود الذين لا يستطيعون الوصول إليهم. وأن يفكروا بسرعة ويتوقعوا تصرفات العدو. أي أنه يجب عليهم أن يكونوا مبادرين تكتيكياً وأن لا يكتفوا برد الفعل. ويجب أن يكون لدى القادة الأدوات والسلطة التي تمكنهم من تحديد وتنمية مهارات الأشخاص الذين لديهم القدرات الخاصة في تنفيذ العمليات والرغبة بالإضافة إلى

القدرات الفكرية المناسبة التي تمكنهم من النجاح والتفوق. وتؤكد لنا دروس التاريخ أن جميع القادة العظام الذين برعوا في العمليات القتالية كانت لديهم جميعاً

للأشستباك القريب في بيئة تكتيكية تتطلب قتال أشخاص مجهولين تماماً. ففي هذا الأسلوب الجديد من الحرب يكون مركز الثقل الاستراتيجي في يد الشعب. وليس من الممكن أن يخوض الجنود مثل هذه الحرب دون أن يكون لديهم معرفة وطيدة بالطريقة التي يفكر ويتصرف بها العدو.

إن جميع الجنود صغار السن يجب أن يتلقوا الأعداد الثقافية واللغوي. وليس المقصود أن لجعل منهم متخصصين في اللغة. بل أن تجهزهم بالمهارات اللغوية والحساسية المطلوبة في التعامل كي يتمكنوا من الفهم والتحاور مع المواطن العادي في الشارع. وهذه التهيئة الثقافية للجنود بدون شك أكثر أهمية من أن يتم إرجاؤها حتى تعليمات اللحظات الأخيرة قبل الانتشار. وينبغي أن يُطلب من وزارة الدفاع بناء قاعدة بيانات تضم الأسس والعادات الدينية والثقافية لجميع سكان العالم. وذلك لتحديد المعلومات الثقافية الرئيسية التي يستطيع الجنود حملها وأدخالها بسرعة في أجهزة الحاسوب واستغلالها لصالحهم في الميدان. ويجب أن يكون وضع ورصد وتقييم سياسة التهيئة الثقافية مسؤولية مشتركة.

إن الجهات العسكرية تنفق الملايين على إنشاء المواقع المصممة لتدريب الجنود على كيفية قتال العدو داخل المدن. وقد يكون بنفس درجة الإهمية أن يتم إقامة مواقع في أرض الوطن وتزويدها بما يلزم لتعليم الوحدات الصغيرة كيفية بناء الثقة والتفاهم في التعامل مع المواطنين داخل المدن. فهذه المنشآت الأكثر خصوصية والتي توفر الخبرة العملية وتضع الجنود في بيئة مشابهة لبيئة الشرق الأوسط كمسجد أو سوق مزدحم حيث يواجهون فيها أزمات متعددة يسببها من يقومون بلعب دور الأشخاص الذين يحرضون العامة على اللجوء إلى العنف. ويجب أن يكون التواجد على مستوى الوكالات الدولية أو الدول واضحاً في البيئات

الذين لديهم استعداد فطري للقيادة وتحديد المهام العسكرية. وعندها يجب علينا أن نربي هؤلاء القادة وندريبهم باستمرار لصقل قدرتهم على اتخاذ القرار قبل أن يقودوا الجنود في مواقف القتال الفعلية.

ويجب على المدارس العسكرية أن تبذل من الجهد ما هو أكثر بكثير مما نراه حالياً في محاولة فهم العملية العقلية التي يتم من خلالها اتخاذ القرار. ويجب أن يكون قدر الاهتمام الموجه إلى فهم الطريقة التي تفسر وتستخدم بها الأنظمة المتمركزة والبيانات حول الثقافات بنفس قدر الاهتمام بفهم كيفية قيام الأنظمة المتمركزة حول جمع البيانات. إننا نحتاج أن نعرف بشكل أوضح أي من المعلومات تُعدُّ مهمة في عملية اتخاذ القرارات. وكيف يستخدم القادة مختلف المعلومات التي تتوفر لهم. ومن هذا الفهم سوف تظهر الأنظمة المدركة القادرة على تخصيص عملية اتخاذ القرار. وربما لن يمضي وقت طويل حتى يتوفر للقادة التدريبات والبيئات وعوامل مساعدة أخرى في اتخاذ القرار. وهي الأشياء التي سوف تزيد بدرجة كبيرة من قدرتهم على اتخاذ القرارات الصحيحة وسط هذا الكم الهائل من المعلومات الذي ينهال عليهم باستمرار أثناء المعركة.

ولعل ما يزيد من صعوبة المطلب الذي ينادي بضرورة زيادة درجة توقع وبلورة الأداء في المعركة هو بيئة الصراعات التي نعيش فيها في العصر الحاضر. إن القادة الجيدين يعرفون كيف يقودون القوات في القتال. والقادة العظماء يتمتعون بملكة طبيعية يعرفون معها كيف ينتقلون بسرعة من الحرب ذات الطبيعة الحركية التي تتطلب سرعة الحركة والمناورة إلى الحرب الأكثر ذكاءً وهي الحرب الثقافية التي تتميز بالقدرة على الفوز بحرب الإرادة والإدراك. ولكن يندر وجود القادة الذين يستطيعون التنقل بين هذين العالمين المختلفين وأن يقودوا ويقاتلوا بكفاءة في كلتا الحالتين.

صفة مشتركة. وهي الإحساس الطبيعي الفريد بميدان المعركة. فكانوا يستطيعون التفكير بسرعة والشعور بالأحداث التي لا يستطيعون رؤيتها وقيادة الأوركسترا التي تجمع مختلف العمليات لتعزف سيمفونية الحرب في تناغم وانسجام. وهؤلاء القادة يجب كذلك أن يكون لديهم "الإحساس الثقافي في الميدان." فيجب أن يكون لديهم الإحساس والتفهم الشخصي للآخرين لكي يمكن اكتساب ولاء وثقة الثقافات الأجنبية. والغريب أن معظم هؤلاء الذين لديهم القدرات المناسبة سواءً في الجوانب الثقافية أو الجوانب التي تتعلق بتنفيذ العمليات لا يتم اكتشافهم إلا عن طريق الصدفة. وقد لاحظ القادة في مركز التدريب الوطني في مرات عديدة أن الأشخاص الذين لا ينتظر منهم أن يكونوا قادة أكفاء يبلون بلاءً حسناً حين يشتد لهيب المعركة. وهؤلاء الأشخاص قد لا يكونون لديهم ميزات ظاهرة أو قد يفتقرون إلى الخبرة الكافية. ولكنهم يعرفون كيف يقاتلون ويعيشون في الثقافات المختلفة.

إن الطريقة الوحيدة التي كان يتم اللجوء إليها في الماضي لمعرفة من ولدوا ليكونوا قادة هي ميدان المعركة. وكان لا بد من أن تزهر أرواح الكثير من الجنود حتى يظهر القادة الذين لديهم القدرات اللازمة. ولكن العلوم الخاصة بطرق التعلم اليوم يمكن أن تكون وسيلة مفيدة لتحديد أولئك الذين لديهم استعداد فطري لاتخاذ القرارات في المواقف الصعبة. ويجب على القوات المسلحة أن تستغل هذا العلم بعمل الأبحاث التي تهتم بقراءة الأحداث وحل المشكلات واتخاذ القرارات بسرعة في المواقف غير المتوقعة والتي تضع الشخص تحت ضغط شديد مثل مواقف القتال. ولا شك أن عمل مواقف تمثيلية تتسم بالواقعية ومحاكاة ما قد يحدث على الأرض. ومواقف تعتمد على إيجاد ظروف صعبة مثل عدم التوقع أو الخوف أو عدم الوضوح قد يكون من الأمور التي تساعد في معرفة الأشخاص

## التعلم مدى الحياة

إن السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: أين يجب تعلم هذه المهارات؟ في الوقت الحالي تستعين الجهات العسكرية بالجامعات حيث تتوفر التكنولوجيا والموارد العالية الجودة لدراسة الحرب. ولكن الجامعات الأمريكية باتت أقل قدرة وأهتماماً على توفير مثل هذه الجوانب المعرفية، واقتصرت دراسة العنف في الأجواء الأكاديمية المعاصرة على نطاق محدود للغاية. وبالتالي لم تجد هذه الدراسة اهتماماً حقيقياً من الباحثين. وكانت النتيجة أن قام عدد قليل من الجامعات الأهلية بتدريس مقررات شاملة في التاريخ العسكري أو الدراسات العسكرية. أما مراكز دعم الأبحاث فلا تعد هي الأخرى حلاً للمشكلة حيث إنها تتبع الطريقة التقليدية وتركز على القضايا القصيرة المدى والمتعلقة بشراء الأسلحة أو السياسات الخاصة بالنواحي السياسية والدبلوماسية. وما سبق نجد أن المكان الوحيد الذي يمكن فيه دراسة فن الحرب دراسة وافية هو المدارس والكليات العسكرية.

ولكننا مع الأسف الشديد نجد أن التعليم العسكري على المستويات العليا فشل في تلبية الاحتياجات التعليمية للقوات المسلحة بمختلف صنوفها. فلا يستطيع الالتحاق بالمؤسسات التي تُدرّس فن الحرب سوى عدد قليل من القادة العسكريين السعداء الحظ الذين يتم اختيارهم بصفة أساسية بناءً على مستوى الأداء في العمل وليس بناءً على القدرات الذهنية. كما أن السياسات والقوانين الخاصة بأفراد القوات المسلحة قد جعلت من بعض هذه المؤسسات أماكن لقاءات يتم فيها تبادل المآلات بين صنوف أسلحة القوات المسلحة والوكالات والدول. وبالتالي أصبح ضعف العمق الفكري وقلة الاهتمام بالدراسات الحربية هو ثمن تلك اللقاءات الاجتماعية. أما العناصر الأساسية لاكتساب قدر أعمق من الفهم لطبيعة

الحرب - مثل التاريخ الحربي (بصفة أساسية) وألعاب الحرب والسيكولوجية الحربية والقيادة - فقد عانت كثيراً من الإهمال نتيجة الاهتمام بتدريس جميع الموضوعات بأدق التفاصيل وبدءاً من أدنى المستويات. وإذا أرادت القوات المسلحة أن تستغل برامج دراسات الحرب الموجودة بالصورة الأمثل فلا بد من إصلاح نظام التعليم المتخصص ليلبي معيارين أساسيين. أولهما أن يتم توفير كل الفرص لدراسة مبادئ الحرب أمام جميع القادة الحربيين وخاصة من يمارسون فن الحرب. وثانيهما أن يكون التعليم عملية حياتية مستمرة، فيجب أن تتاح إمكانية الالتحاق بأفضل وأشمل البرامج التي تعنى بدراسة الحرب أمام أي جندي. دون النظر إلى تخصصه أو رتبته العسكرية. كما يجب أن يتم تقدير أي جندي يحسن استغلال الفرصة. وأن تتم مكافأته بالشكل المهني المناسب إذا أبدى مستوى متميز في التعلم.

ويجب علينا كذلك أن نشجع التعليم عن بعد والذي يزيد من فرص التعلم ويساعد على انتشاره. وتتاح الفرصة أمام كل جندي كي يتعلم. وذلك حسب قدراته وما لديه من تحفيز داخلي. ومن ثمار تكنولوجيا التعليم عن بعد أنها تسمح للطلاب بالتعلم في مجموعات وفي الحلقات الدراسية الافتراضية بل وأثناء الخدمة في بعض مساح الحرب البعيدة. ولذا فإنه ينبغي علينا زيادة مشاركة وتوزيع وسائل التعلم. فالنجاح الملحوظ الذي حققته مواقع إلكترونية مثل [companycommander.com](http://companycommander.com) و [platoonleader.com](http://platoonleader.com) يعد دليلاً على أنه لا بد أن يتعلم القادة صغار السن عن طريق المشاركة. وإذا كان الرأي الذي استقر لدى الباحثين منذ فترة طويلة أن التعليم ينبغي أن يكون عملية مستمرة وليست عرضية. فلا بد أن يقوم الجنود بتكوين مجموعة من المتعلمين يلتقون على شبكة (الوب). وذلك منذ اللحظة التي ينضمون فيها للقوات المسلحة.

أن تقوم المدارس برصد وتقييم مستوى الطالب مع تقليص الوقت المخصص للفصول الدراسية عن بعد قدر المستطاع.

فبعد تحديد المهام مباشرة ينبغي أن يصبح الضابط جزءاً من حلقة مشتركة تضم نحو اثني عشر من أقرانه في مختلف صنوف القوات المسلحة للمشاركة في نفس التخصص. فمثلاً يقتصر القائمون على التشغيل بأقرانهم، ويلتقي المتخصصون في التواصل مع نظرائهم في سلاح آخر أو صنف آخر وهكذا. ويقوم كبار المعلمين من قادة الوحدات العليا برئاسة هذه الحلقات الدراسية في المعاهد المتوسطة والعليا. كما يقوم قادة وحدات الطلاب بالقيام بدور المعلمين حيث تقع عليهم مسؤولية الإجابة على الاستفسارات وتقييم مدى تقدم المستوى. ولا شك أن هذا التفاعل في العملية التعليمية بين القائد وضباط صفار السن يعطي القائد فرصة كبيرة ليعرف عن كثر كيف يؤدي هؤلاء الضباط طرق القتال وكيف يقومون بحل المشكلات المتعلقة بالجوانب العسكرية. كما أن إشراك القادة في هذه العملية يؤدي بطبيعة الحال إلى الحوار الصادق الصريح والوصول إلى التفاهم المشترك. وبالتالي زيادة وتقوية الثقة بين الطرفين. وينبغي أن يسجل البرنامج جميع المراحل السابقة وأن يكون مترابطاً في جميع هذه المراحل. فيبدأ الضباط الصفار السن في وقت مبكر ليصبحوا قادة غير مباشرين من خلال إظهار قدرتهم على تصور المفاهيم الأكثر عمقاً وتعلم الطبيعة والملاحم الأساسية للحرب. وتستمر هذه الحلقات الدراسية على مدار الحياة حيث تكون غنية بمواقف المحاكاة والتشابه والألعاب المعتمدة على شبكة الويب. ويتم تقييمها ونقدها من قبل المراقبين والمعلمين والقرناء. كما يقوم الطلاب بعمل أوراق بحث مبتكرة للحصول على شهادة أكاديمية رسمية والتي يمكن بعدها نيل درجة الماجستير من مؤسسة تابعة

ويجب أن تتاح فرصة زيادة الخبرة والمعرفة لدرجة غير مسبوقة أمام من يظهر البراعة والتفوق في التعلم ومن يكون لديه قدرة غير عادية على تولي القيادة الإستراتيجية على المستويات الأعلى. وفي هذه المنظومة التعليمية يجب أن تركز المؤسسات العليا بشكل حصري على مجموعة يتم اختيارها بشكل أساسي بناءً على القدرات العقلية والفكرية. وفي هذه الدورات التعليمية يجب أن يكون موضوع الدراسة هو الحرب وليس شيئاً آخر. ويكون النموذج التعليمي بالمرسنة قائماً على الحلقات الدراسية المتقدمة الناجحة مثل المدرسة الحربية للدراسات المتقدمة (School of Advanced Military Studies) التابعة للجيش والتي تقدم المستوى المتوسط. وبرنامج الفنون الإستراتيجية المتقدمة (Advanced Strategic Art Program) والذي يكون موجهاً لكبار القادة.

وينبغي أن نلفت الانتباه إلى أن الجهات الحربية لديها الموارد التعليمية الكافية لتدريب وتعليم قادتها بالشكل المناسب. أن عدم توفر الوقت هو أكثر ما ينقص الجنود. فهم في غالب الأحيان لا يجدون الوقت للتعلم. ولهذا السبب جاء التعلم والتدريب في المرتبة الثانية بعد العمليات في قواتنا المسلحة التي تركز حالياً على العمليات الفعلية. من أجل ذلك فلا بد أن يتم خلق بيئة تعلم جديدة تركز على الطالب وليس على المؤسسة. ويتم فيها استغلال كل فرصة متاحة للتعلم كي نضمن أنه يتم استخدام الطرق الصحيحة سواءً في الناحية التعليمية أو الناحية المنهجية ليجد المتعلم في الحياة العسكرية ما يحتاجه عندما يحتاجه وبطريقة تجمع بين التعليم في الموقع العسكري الفعلي والتعليم على شبكة الويب. إننا يجب أن نفعل كل ما نستطيع لإتاحة التعلم للجميع. ويجب أن تكون الأولوية للتعلم في معسكراتنا من خلال شبكة الويب. كما يجب

القوات المسلحة استخدام الملف لوضع الإرشادات العامة للاختيار أو الترقية في المهام المشتركة القائمة على الإعداد التعليمي للضباط.

## التعليم على مستوى الوحدة

خلال السنوات العشر الماضية أدرجت المؤسسات الكبرى الفوائد التي يمكن أن تجنيها من عملية تعليم الموظفين. ولذا قامت بعض أفضل المؤسسات الإدارية بوضع مسمى وظيفي جديد عرف بمدراء التعلم، وكلفت المديرين بالتأكد من أن المرؤوسين مؤهلين فكرياً للترقية. ويمكن للجهات العسكرية أن تستفيد من هذا النموذج، فأفضل ما يقوم به الجنود هو ما يطلبه منهم قادتهم. والقادة يركزون جهودهم على الأمور التي يعتبرونها أكثر أهمية. وحتى الآن لم تزل مسؤولية التعلم تقع على عاتق المدارس العسكرية، ولكن إن أردنا أن يكون لدينا نخبة من قادة المستقبل القادرين على خوض الحروب غير المتكافئة فيجب أن تكون عملية التعلم مسؤولية من هم الأكثر مسؤولية عن النجاح - ألا وهم قادة الوحدات.

إننا يجب أن ننظر إلى عملية صنع القادة على مستوى الوحدات على أنها شرط للوصول إلى درجة الاستعداد الكلي للوحدة. فمن خلال نظام يعتمد على تبادل القيادة يكون لدى القادة فسحة كافية من الوقت لوضع والإشراف على برنامج منضبط للدراسة يوجه لصغار الضباط. ولكن في نفس الوقت يجب وضع طريقة لمراقبة الوقت المخصص للتنمية المهنية، ويكون ذلك بواسطة جهة غير معنية بعيدة عن أنظمة أفراد القوات المسلحة.

ويجب كذلك أن يتم تعليم وتدريب ضباط الصف لخوض هذا الطراز الجديد من الحرب. فيجب أن يتلقى جميع ضباط الصف تدريباً ثقافياً ولغوياً، مع إتاحة

ومعمدة للتعليم العالي. ومن يتمكن من إظهار موهبة غير عادية في رحلة الحصول على الماجستير ينال فرصة التحضير للدكتوراه.

وينبغي أن يجتاز الضباط دورات تدريبية متخصصة على شبكة الويب قبل توليهم واجبات محددة داخل الوحدة. فعلى سبيل المثال يجب أن يظهر الضباط مستوى مقبول من المعرفة بكيفية إدارة الأفراد قبل أن يصبح ضابط افراد في الكتيبة. كما أنه يجب ألا يبدأ الضابط في التدريب العملي في مركز للتدريب حتى يجتاز الجزء الذي يعتمد على شبكة الويب في برنامجه التدريبي، والذي يهدف إلى تأسيسه في مهارات معينة. ولا نحتاج أن نؤكد على ضرورة استغلال الوقت المحدود المتاح للتدريب في الموقع استغلالاً عملياً بشكل صارم. مع تخصيص بعض الوقت لمراكز التدريب الإقليمية أو التدريبات الجماعية.

ومن مميزات طريقة التعلم التي تتم من خلال شبكة الويب أنها يمكن معها عمل ملف للتعلم الإلكتروني مدى الحياة لكل طالب، حيث يمكن أن تحتوي هذه الملفات على تقييم موضوعي لأداء الطالب في كل الدورات التدريبية والحلقات الدراسية وتدريب المحاكاة والتدريبات الميدانية وألعاب الحرب. وتتم إدارة هذه الملفات بشكل صارم داخل "الأكاديمية" وعدم السماح لأحد بالاطلاع عليها باستثناء مجالس الترقية وضباط المهام. ويتشارك المعلمون من القادة والمعلمون الأكاديميون في مسؤولية الاحتفاظ بتلك الملفات وتحديثها. ويكون للمراقبين الحرية في التعليق على درجة استيعاب الطالب للمادة العملية، كما يقوم القائد بالتعليق على مدى تطبيق الطالب للخبرات والمعرفة التي يزوده بها.

وبالطبع يمكن أن تستفيد القوات المسلحة من الملف الخاص بكل ضابط لأسناد المسؤولية له بما يتفق مع الثقافة السائدة للبلاد التي هو فيها. إلا أنه حسب السوابق الثابتة فإنه يحق لرئيس هيئة أركان

• صياغة نظام موضوعي وواقعي لاختيار قادة الوحدات الصغيرة والذين يتمتعون بالصفات الخاصة التي تُفترض فيها أن تظهر بشكل واضح أثناء القتال.

• المطالبة بمعيار شامل وموحد تتم المسائلة فيه للإعداد الثقافي للجنود وقادتهم.

• خلق بيئة للتدريب تعكس الحاجة إلى مزيد من الكفاءة في عمليات القتال عن قرب، وإلى وضع معايير للأداء الجيد في العمليات التي تتطلب الشعور و الحس الثقافي والاجتماعي وقدرة العمل بكفاءة مع الوكالات والشركاء المدنيين والدوليين.

• الاهتمام بدرجة أكبر بتطوير قدرات ضباط الصف والوصول إلى المعايير المفتوحة المتوقعة من الضباط الصغار والضباط متوسطي المستوى وذلك حتى يتمتع ضباط الصف - والذين يفترض منهم أن يكونوا قادة غير مباشرين - بالكفاءة اللازمة قبل دخول أرضية القتال.

• إنشاء مكتبة لموارد التعلم والتدريب يسهل الحصول على مواردها وتكون مكتبة عالمية بحق، على أن تشتمل على كل ما يحتاجه الفرد للتفوق وعلى أدوات التعلم التي يحتاجها قادة الوحدات الصغيرة لبناء برامج تدريبية فعالة دون الحاجة إلى الاعتماد على مؤسسات التعلم العليا.

ولضمان النتيجة فإن هذا الإصلاح المقترح في عملية التعلم يتطلب التزاماً قد يكون شاملاً بنفس درجة شمول التعديل القانوني لجولد ووتر نيكولاس. وقادراً على تغيير وجه البيئـة الثقافية بنفس الدرجة مثل الإصلاحات التي قام بها كل من كولد وبل وروت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ولكن لا شك أن هذه التغييرات الجذرية من الأمور الأساسية إذا ما أردنا جنودنا أن يتفوقوا على العدو في ميادين المعارك في الحاضر والمستقبل سواءً من الناحية الفكرية أو من الناحية القتالية.

الفرصة للواعدين لدراسة علوم الحرب والثقافات الأجنبية في المدارس الحربية أو المدنية الرفيعة.

## تسع مبادرات للتعلم

في ضوء هذا المصير الجديد والمجهول الذي بات أمامنا لا شك أن مؤسساتنا العسكرية في حاجة إلى ثورة تعلم جديدة. فما تتسم به الحرب الحديثة من غموض وتعقيد وعدم إمكانية التنبؤ بالأحداث يؤكد على ضرورة صنع جيل جديد من الجنود والقادة يتميز بثقافة جديدة تعتمد على التساؤلات المفتوحة والوصول الشامل والاهتمام بدرجة كبيرة بالفطنة القتالية والبراعة الفكرية. ولعل ما يلي يمثل بداية جيدة للغاية للقوات المسلحة:

• إنشاء نظام لتدريب الوحدات الصغيرة يعتمد على الدراسة ويقبل التقييم ويطبق على مستوى القوات المسلحة. وينبغي على القوات المسلحة أن تفكر في إنشاء منظومة فردية أو تعتمد على الوحدات الصغيرة تناظر Red Flag أو Top Gun.

• استبدال نموذج التعلم الخاص بالحرب الباردة والقائم على "المهمة - الظرف - المستوى" بأخر يعتمد على الأهداف العالمية المفتوحة، ويتم فيه قياس مستوى الإنجاز بطريقة موضوعية مع تخصيص مكافآت متدرجة على التفوق.

• إصلاح البرامج الخاصة بأفراد القوات المسلحة بشكل يعكس الالتزام في الترقيات ومنح المزيد من الفرص بالتقدير الفردي عند إظهار التفوق. ويجب أن يتولى عملية تقييم ومنح فرص التعلم المؤسسات التعليمية وليس ضباط الأفراد.

• جعل عملية التعلم مدى الحياة شرطاً للتقدم المهني. فجميع الجنود يجب أن تتوفر لهم فرص التعلم كاملةً، ولكن في نفس الوقت يجب أن تتم محاسبتهم على درجة التقدم المحرز.